



TWENDE MBELE

GUIDE

Renforcement De La Collaboration Avec Les OSC Dans La Mise En Œuvre De La SNE

AOÛT 2021

www.twendembele.org



TWENDE MBELE

Destinataires	Ce guide s'adresse aux gouvernements africains qui institutionnalisent les évaluations. Les organisations de la société civile et les partenaires/donateurs au développement qui travaillent avec les gouvernements africains trouveront également ce guide utile.
Object	Ce guide vise à fournir aux agences gouvernementales des conseils pratiques pour renforcer la collaboration avec les OSC dans la mise en œuvre de la SNE. Il fournit quelques exemples tirés de différents pays.
Contact Personne pour ce guide	E-mail : info@twendembele.org.za

Contenu

1 Introduction/contexte.....	3
2 Définitions.....	3
3 Objectifs du guide	4
4 Comment utiliser ce guide.....	4
5 Pourquoi une collaboration entre le gouvernement et les OSC dans le domaine de la SNE ?.....	5
6 Facilitateurs et obstacles à la collaboration entre les OSC et le gouvernement	5
7 Décider quoi faire.....	6
8 Comment faire fonctionner la collaboration.....	7
8.1 Environnement favorable	7
8.2 Capacité à exiger et à utiliser l'évaluation	9
8.3 Capacité technique à fournir une évaluation.....	10
9. Rôles et responsabilités des différents acteurs.....	11
9.1 Rôles potentiels des organisations de la société civile dans la collaboration.....	11
9.2. Rôle du gouvernement.....	12
9.3. Rôle des partenaires au développement (y compris Twende Mbele)	12
Liste de références	14

1 Introduction/contexte

Dans la plupart des pays africains, les systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) mis en place par les bailleurs de fonds se sont développés parallèlement aux systèmes de S&E de l'administration publique, ce qui a donné lieu à la production de connaissances qui ne sont pas prises en compte dans les processus d'élaboration des politiques. Pour contrer cette tendance, la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra ont tous deux souligné l'importance de l'appropriation du développement par les pays et de la responsabilité mutuelle à l'égard des résultats du développement. Des systèmes d'évaluation (et de suivi) pilotés par les pays ont vu le jour afin de renforcer la capacité des gouvernements à produire et à utiliser des données évaluatives pour soutenir la bonne gouvernance.

Le renforcement des systèmes d'évaluation est un aspect essentiel de la mise en place d'un gouvernement efficace, responsable et inclusif. Au niveau national, un écosystème d'évaluation comprend divers acteurs ayant des rôles différents, notamment le gouvernement (aux niveaux national et infranational), les établissements d'enseignement supérieur, les organisations bénévoles d'évaluateurs professionnels, entre autres. Les organisations de la société civile (OSC) sont largement reconnues comme des contributeurs importants au développement social et économique d'un pays et jouent un rôle essentiel dans la garantie du respect et de la protection des droits humains en créant des plateformes permettant aux citoyens d'être informés et de s'engager sur les questions sociales. Au sein d'un écosystème d'évaluation, les OSC sont une source importante de production de données et de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation de l'État.

Au fil des ans, les pays partenaires financés par Twende Mbele ont œuvré pour renforcer la participation des OSC aux systèmes nationaux d'évaluation (SNE) dirigés par les gouvernements. Twende Mbele a également mené une série de recherches sur les niveaux actuels d'engagement et les points de vue de la société civile et de l'État sur la manière de renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation des gouvernements grâce à une plus grande participation de la société civile aux SNE. Ces travaux ont mis en évidence les possibilités et les défis liés à l'élaboration de SNE inclusifs.

Afin de consolider les enseignements tirés des expériences nationales et des travaux de recherche, Twende Mbele a élaboré ce guide pour renforcer la participation des OSC aux efforts visant à institutionnaliser l'évaluation par le biais de la SNE. Ce guide fait partie d'une série de guides élaborés par Twende Mbele dans le but de renforcer différents aspects de la SNE.

2 Définitions

Plusieurs termes utilisés dans ce guide nécessitent des précisions.

- **L'institutionnalisation de l'évaluation** désigne le processus continu d'intégration des évaluations dans l'architecture de gestion des services publics. Elle consiste notamment à veiller à ce que les programmes et les politiques gouvernementaux soient évalués de manière systématique et à ce que les résultats de ces évaluations soient utilisés. L'institutionnalisation peut prendre de nombreuses formes, notamment un SNE centralisé et des pratiques d'évaluation décentralisées.
- **Système d'évaluation/Système national d'évaluation « Système dans lequel l'évaluation fait partie intégrante du cycle de vie des politiques et programmes publics, est menée de manière méthodique et systématique, et dont les résultats sont utilisés par les décideurs politiques et les gestionnaires, puis mis à la disposition du public ».** (Lazaro, 2015). En d'autres termes, les systèmes d'évaluation sont des cadres, des processus et des cultures permanents qui institutionnalisent et normalisent l'évaluation (Furubo & Sandahl, 2002). Un système d'évaluation présente certaines caractéristiques, notamment, mais sans s'y limiter : la présence de l'évaluation dans le discours politique, administratif et social ; l'existence d'un cadre épistémologique commun ; la responsabilité organisationnelle et la permanence (Lazaro, 2015). Un système national d'évaluation est un mécanisme visant à institutionnaliser les évaluations au sein du gouvernement (CLEAR-AA et TanEA, 2020). Twende Mbele reconnaît que dans plusieurs

pays africains, il n'existe pas de système d'évaluation autonome, mais que les évaluations font souvent partie d'un système de S&E à l'échelle du gouvernement ou d'autres systèmes d'administration publique.

- **L'écosystème national de S&E** désigne l'ensemble plus large (parfois) indéfini et non reconnu d'organisations, d'institutions et d'individus qui produisent ou utilisent diverses formes de données issues du suivi et de l'évaluation (Fraser & Morkel, 2020). Les OSC font partie de l'écosystème plus large de S&E et des efforts sont nécessaires pour les inclure dans le SNE.
- Dans la plupart des pays africains, **les organisations de la société civile (OSC)** désignent un ensemble d'organisations généralement considérées comme une sphère distincte mais liée à la fois à l'État, à la famille et au marché (Twende Mbele et CLEAR-AA, 2018). Dans le présent guide, il est reconnu que les OSC varient en taille, en orientation et en champ d'action, allant d'organisations communautaires locales à de grandes organisations formelles (et parfois multinationales) (Pabari, Amisi, David-Gnahoui, Bedu-Addo et Goldman, 2020). Dans le processus d'institutionnalisation de l'évaluation, les gouvernements interagissent souvent avec diverses OSC.

3 Objectifs du guide

Ce vise à aider les organismes gouvernementaux à renforcer leur collaboration avec les OSC dans la mise en œuvre de la SNE.

Dans la plupart des cas, les gouvernements et les OSC ont des objectifs communs. Ils visent tous deux à améliorer les conditions de vie des citoyens et à soutenir le développement. Lorsqu'elle est bien menée, la collaboration entre les gouvernements et les OSC peut être bénéfique pour les deux parties, leur permettant de remplir leurs mandats/objectifs. Cependant, il est souvent difficile de parvenir à une collaboration efficace pour plusieurs raisons. Par exemple, les contextes institutionnels et les cultures des gouvernements et des OSC peuvent varier considérablement, et leur pouvoir et leur influence au sein d'un pays ne sont pas comparables. La relation peut également être compliquée par le fait que chaque partie nourrit des sentiments négatifs à l'égard de l'autre et par le fait que le gouvernement exerce une fonction de réglementation/surveillance à l'égard des OSC opérant dans le pays. Le présent guide reconnaît cette complexité et vise à offrir aux responsables gouvernementaux chargés de mettre en place une SNE des conseils pratiques pour renforcer la collaboration avec les OSC dans la mise en place de différents aspects de leurs systèmes d'évaluation.

4 Comment utiliser ce guide

Twende Mbele reconnaît que le contexte de chaque pays est différent et que l'architecture gouvernementale, les cadres législatifs et de gouvernance ainsi que la culture détermineront le degré d'efficacité de la collaboration entre les OSC et le gouvernement. Le guide n'a donc pas pour objectif de prescrire des mesures au nom du gouvernement ni d'établir une norme irréalisable. Il fournit des idées et des suggestions que les gouvernements peuvent choisir et adapter à leur contexte.

Le guide peut être utilisé lors des premières étapes de l'élaboration de la SNE afin de définir les politiques et le cadre qui la sous-tendent. Il peut également être utilisé par les pays disposant d'une SNE bien établie qui souhaitent

renforcer leur collaboration avec les OSC. Les pays qui ne disposent pas d'une SNE formalisée pourraient également tirer profit de ce guide pour intégrer les OSC dans les activités de suivi et d'évaluation menées par les pouvoirs publics.

Encadré 1 : Quand utiliser le guide Le guide peut être utilisé à différentes étapes du développement des SNE afin d'intégrer la participation des OSC lorsque :

Élaboration d'une politique d'évaluation/de suivi et d'évaluation

Élaboration des normes d'évaluation

Mettre en œuvre une évaluation individuelle

Promouvoir l'utilisation des résultats de l'évaluation au sein du gouvernement

5 Pourquoi une collaboration entre les pouvoirs publics et les OSC dans le cadre de la SNE ?

Une intégration réussie de l'évaluation dans le secteur public nécessite une combinaison de culture organisationnelle ouverte à des points de vue pluralistes, d'une volonté sincère d'améliorer la vie des citoyens et de mécanismes de responsabilité efficaces (Fraser & Morkel, 2020). En représentant la voix des citoyens dans les espaces publics, les OSC peuvent être des acteurs importants de la bonne gouvernance en favorisant la transparence, la réactivité et la responsabilité du gouvernement envers les citoyens. Dans le cadre de la SNE, les OSC peuvent atteindre cet objectif grâce à : ⁽¹⁾

- Représentation : en veillant à ce que les éléments évalués soient sélectionnés et que les données générées reflètent la voix de la société civile. Utiliser les données pour demander des comptes au gouvernement
- Plaidoyer : plaider en faveur de l'utilisation des données et des preuves générées par les OSC dans les évaluations menées par les gouvernements et promouvoir la transparence
- Contributions techniques : apporter des contributions techniques aux évaluations individuelles, par exemple dans le cadre de comités de pilotage ou d'évaluations par les pairs
- Renforcement des capacités : renforcer la capacité d'autres OSC à utiliser les données d'évaluation générées par le gouvernement ; renforcer la capacité des agences gouvernementales à utiliser les données générées par les OSC ; garantir une citoyenneté informée
- Prestation de services : utiliser les données issues des évaluations menées par le gouvernement pour éclairer les initiatives en matière de prestation de services

6 Facilitateurs et obstacles à la collaboration entre les OSC et les gouvernements

Les travaux antérieurs de Twende Mbele et CLEAR-AA ont identifié plusieurs obstacles et facilitateurs à la collaboration entre les OSC et les gouvernements dans l'institutionnalisation de l'évaluation.

- **Sentiments négatifs du gouvernement à l'égard des OSC** : dans plusieurs pays africains, les relations entre les OSC et le gouvernement sont caractérisées par la méfiance et le désalignement des objectifs. Les OSC financées par des agences de coopération internationale au développement et des bailleurs de fonds sont souvent perçues comme étant redevables à des intérêts étrangers et promouvant des valeurs étrangères. Lorsque ce sentiment existe, des interventions seront nécessaires pour établir des relations de confiance entre les agences gouvernementales et les OSC.
- **Plateformes d'engagement limitées** : les plateformes d'engagement offrent aux OSC et aux gouvernements un espace pour partager des idées et résoudre collectivement les problèmes. Cependant, ces plateformes n'existent pas toujours. Pour garantir la participation réussie des OSC aux SNE, les gouvernements doivent mettre en place des plateformes d'engagement. Cela pourrait se faire dans le cadre de groupes de travail techniques créés pour superviser le développement et le maintien des systèmes nationaux d'évaluation. Cela pourrait également se faire par le biais de comités de pilotage de l'évaluation créés pour gérer les évaluations individuelles.
- **Ressources limitées** : La collaboration et l'établissement de relations nécessitent des ressources. Les OSC et les gouvernements africains ne disposent probablement pas de ressources supplémentaires à allouer à des interventions visant à faciliter la participation des OSC aux SNE ou à d'autres mécanismes d'institutionnalisation. Les partenaires au développement ont un rôle important à jouer pour soutenir et financer la collaboration entre les OSC et les gouvernements. Il est dans l'intérêt des partenaires au développement de soutenir l'apprentissage et le partage entre les gouvernements et les OSC, car cela peut favoriser la localisation des enseignements tirés des systèmes de suivi et d'évaluation mis en place par les bailleurs de fonds et garantir la durabilité des interventions menées par ces derniers.

¹ Adapté de Pabari et al (2021)

7 Décider quoi faire

Les mesures prises par un gouvernement pour renforcer la collaboration dans le cadre de la SNE sont influencées par le contexte politique et administratif. Elles sont également déterminées par l'état d'avancement du processus d'élaboration de la SNE et la nature des relations existantes. Le tableau ci-dessous fournit quelques suggestions de points de départ :

Nature des relations	Point de départ
<p>Coopératif - le gouvernement et les OSC travaillent en étroite collaboration. Les objectifs et les stratégies sont similaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le système politique et l'administration sont ouverts et pluralistes • Le gouvernement et les OSC partagent des sentiments positifs • Participation ouverte des OSC à tous les processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques gouvernementales ou à un large éventail d'entre eux 	<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions idéales pour une gestion collaborative de la SNE sont réunies • Des relations de confiance existent déjà entre les OSC et le gouvernement • Peut déjà mettre en place des plateformes d'engagement et inviter les OSC à participer à l'élaboration des différents éléments de la SNE ou à des évaluations individuelles
<p>Complémentarité : le gouvernement et les OSC partagent les mêmes objectifs, mais les stratégies privilégiées divergent</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique et administration largement ouvertes • Sentiments mitigés • Participation partielle des OSC aux processus gouvernementaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe une base suffisante pour collaborer • Mettre l'accent sur le renforcement des relations en accordant une attention particulière à la représentation au sein des comités, aux processus d'élaboration des politiques SNE, etc. • Commencer par les domaines où il existe des accords, par exemple commencer par des évaluations dans les domaines où les relations entre les OSC et le gouvernement sont bonnes
<p>Confrontation - les stratégies et les objectifs du gouvernement et des OSC sont antinomiques. La confrontation ouverte est le mode de relation entre les deux parties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de renforcer l'engagement au sein du gouvernement afin d'encourager l'ouverture envers les OSC 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des espaces sûrs où le gouvernement et les OSC peuvent interagir, par exemple des groupes de travail spéciaux sur les droits économiques et sociaux (ESC/ETWG) bien équipés pour traiter les questions relationnelles. • Reconnaître ouvertement les défis (ne pas les ignorer) et viser à les relever collectivement • Il peut être nécessaire d'instaurer la confiance en travaillant ensemble et en obtenant des résultats, par exemple en menant conjointement une évaluation et en établissant progressivement des relations.
<p>Coopératif - Les OSC et le gouvernement partagent des stratégies similaires, mais leurs objectifs sont différents. Les OSC ne sont pas indépendantes du gouvernement, mais constituent une extension de l'État ou un bras exécutif du gouvernement.</p>	<p>Il peut être difficile de créer les conditions d'une véritable collaboration entre les OSC et le gouvernement lorsque les OSC ne sont pas suffisamment indépendantes.</p>

Ces catégories ne doivent pas être considérées comme mutuellement exclusives, mais comme existant dans un continuum. Il est possible que, dans un même pays, des éléments des différents types de relations coexistent. Il est utile de commencer par un diagnostic des parties prenantes et une évaluation de la qualité des relations entre elles. Cela peut se faire par le biais d'un atelier de cartographie de l'écosystème ou de consultations avec les parties prenantes clés.

8 Comment faire fonctionner la collaboration

Afin de réfléchir à la manière dont les OSC remplissent les rôles identifiés à la section 5 dans le cadre du SNE, le guide s'articule autour de trois éléments constitutifs de systèmes efficaces pour l'institutionnalisation. Ces trois éléments sont tirés des éléments constitutifs de l'UNEG pour l'élaboration d'un système national d'évaluation (ou de suivi et d'évaluation) (Programme des Nations Unies pour le développement, 2009). Dans cette version, la vision du leadership a été exclue en tant qu'élément distinct et incluse dans l'environnement favorable. Voici un résumé des trois éléments fondamentaux.

- **Un environnement favorable** est un environnement dans lequel il existe un engagement à lancer des exercices de S&E, des ressources pour soutenir le développement du S&E et un engagement en faveur de la responsabilité et de la bonne gouvernance.
- **La capacité à exiger et à utiliser les données de S&E** fait référence à la capacité du gouvernement à exiger des données de S&E. Elle exige que le gouvernement indique clairement quand et comment les informations issues du S&E peuvent être utilisées pour éclairer les décisions. Elle nécessite également l'existence d'incitations adéquates pour que les décideurs/acteurs politiques exigent et utilisent le S&E, dans certains cas à des fins de conformité, mais aussi d'apprentissage.
- **La capacité technique à fournir des services de suivi et d'évaluation** désigne la capacité technique à réaliser des évaluations ou à générer des données de suivi pouvant être utilisées pour éclairer la prise de décision. Cette capacité peut être interne au gouvernement, par exemple au sein des services statistiques nationaux ou des centres de recherche publics. Elle peut également être externe au gouvernement, par exemple dans les universités ou auprès de sources non universitaires telles que les cabinets de conseil. Cela inclut également l'existence de systèmes et de processus garantissant une approche systématique, complète et crédible du suivi et de l'évaluation, tels que l'existence de politiques et de guides en matière de suivi et d'évaluation.

Chacun des éléments constitutifs est abordé en détail dans les sections suivantes, avec des exemples tirés de la pratique des moyens par lesquels le gouvernement peut collaborer avec les OSC dans le cadre de cet élément constitutif.

8.1 Environnement favorable

Les gouvernements peuvent créer un environnement qui encourage les OSC à contribuer à la mise en place d'un environnement propice au suivi et à l'évaluation. Les interventions dans le contexte politique et organisationnel visant à stimuler l'intérêt pour l'évaluation peuvent inclure :

- **Promouvoir et encourager la démocratie et la bonne gouvernance** : les ministères chargés du suivi et de l'évaluation ou d'autres responsables du système d'évaluation peuvent collaborer avec les OSC afin de promouvoir la bonne gouvernance (Chaplowe & Engo-Tjega, 2007). Afin de renforcer la responsabilité et la transparence du système national d'évaluation, les OSC peuvent encourager, promouvoir et faciliter l'accès des citoyens aux informations et données gouvernementales pertinentes pour les politiques. Au Ghana, par exemple, les OSC ont plaidé en faveur de l'adoption d'une législation sur le droit à l'information (RTI) et ont soutenu son adoption. Les OSC ont collaboré avec des organismes gouvernementaux clés afin de mettre à la disposition d'un certain nombre de secteurs critiques du développement social des informations pertinentes sur les politiques et les résultats des programmes gouvernementaux. L'ouverture du système politique et des processus gouvernementaux ghanéens a permis une collaboration étroite entre le gouvernement et les OSC.
- **Politique nationale de suivi et d'évaluation** : Le gouvernement devrait veiller à mettre en place un cadre propice à la coopération et à la participation de différents acteurs, en particulier les OSC, à l'évaluation. Un moyen de garantir la mise en place d'un tel cadre consiste à adopter une politique nationale de suivi et d'évaluation (Goldman et al., 2018 ; Katerina, 2015). Cette politique devrait encourager explicitement la participation des OSC à la gouvernance de la SNE et à la mise en œuvre des évaluations individuelles. Elle devrait clairement définir les différents rôles et responsabilités, les avantages et les mécanismes de participation.

- **Législation et système réglementaire favorables** : Le gouvernement et les OSC pourraient également s'efforcer de mettre en place ou de réviser les cadres juridiques et réglementaires en dehors de l'écosystème de suivi et d'évaluation afin de stimuler et d'encourager la collaboration entre les OSC et les services gouvernementaux. Par exemple, en Ouganda, il est à noter que les relations entre les OSC et le gouvernement sont influencées par des lois telles que la Constitution, l'Autorité nationale de planification, la loi sur les organisations non gouvernementales et la politique relative aux organisations non gouvernementales (Katerina, 2015).

- **Établissement de relations et confiance** : Le degré de participation des OSC à la gouvernance d'un pays joue un rôle important dans leur intérêt éventuel pour des espaces tels que la SNE. Il a été observé que dans plusieurs pays africains, la majorité des OSC sont impliquées dans la prestation de services, en particulier au niveau communautaire (Brinkerhoff, 1999). Peu d'OSC participent à des activités de plaidoyer en raison de l'attention négative qu'elles suscitent de la part du gouvernement.

Il est primordial de prendre en compte ces aspects relationnels et d'instaurer un dialogue entre les OSC et le gouvernement est essentiel pour renforcer la collaboration.

La mise en place de groupes techniques d'évaluation multipartites, axés sur des objectifs et bien animés, peut contribuer à instaurer la confiance. Par exemple, l'ETWG a joué un rôle déterminant dans l'appropriation de la SNE sud-africaine à ses débuts. Le groupe de travail comprenait des départements nationaux clés et des représentants d'autres sphères du gouvernement. L'ETWG se réunissait deux fois par an et conseillait le DPME dans la mise en œuvre de la SNE. Après la révision de la politique en 2019, l'ETWG a été réinstauré sous le nom de Comité consultatif d'évaluation. Il est désormais composé de départements centraux du gouvernement tels que le Trésor national, les départements de la gouvernance coopérative, des entreprises publiques, des femmes, de la jeunesse et des personnes handicapées, d'institutions constitutionnelles telles que la Commission de la fonction publique et le vérificateur général de l'Afrique du Sud, ainsi que du bureau parlementaire du budget, des bureaux provinciaux du Premier ministre (OTP), du CLEAR-AA et du SAMEA, entre autres. Le comité se réunit désormais quatre fois par an.

Un autre aspect important consiste à veiller à ce que les OSC participant à la gouvernance de la SNE soient reliées aux réseaux plus larges d'OSC du pays. Les relations entre les OSC (locales et internationales) peuvent renforcer les capacités et accroître la participation des OSC aux processus gouvernementaux. Lorsque des réseaux d'OSC existent déjà, les gouvernements peuvent s'y connecter en invitant ces réseaux à participer largement à l'élaboration des politiques, des guides et autres cadres.

Lorsque de tels réseaux n'existent pas, le gouvernement pourrait encourager leur création ou aider les OSC existantes à le faire. Cela est important pour réduire la perception de concurrence entre les OSC, mais aussi pour garantir que la SNE bénéficie d'une participation plus large des OSC.

- **Décentralisation** : le gouvernement devrait également envisager les possibilités d'associer les OSC à différents niveaux, en particulier au niveau infranational, où les services publics sont fournis (Brinkerhoff, 1999). En Ouganda, par exemple, il existe des plateformes telles que des comités de gestion et des « Barazas » où les OSC sont activement encouragées à participer avec les responsables techniques et politiques des districts afin de garantir une bonne reddition de comptes des services aux communautés.

Encadré 2 : Conseils pour la mise en place d'un groupe technique d'évaluation

Identifiez les personnes et les institutions qui dirigent les activités de suivi et d'évaluation dans le pays (ministères, partenaires de développement, OSC, universités).

Entrer en contact avec ces personnes. Commencer par des conversations informelles afin d'identifier les domaines d'intérêt commun.

Nommez les membres, il est important d'obtenir l'accord du département (cela confère au groupe un statut et une légitimité).

Convenir des règles d'engagement et des objectifs du groupe

Élaborer ensemble des termes de référence/guides définissant clairement les rôles et les responsabilités

Disposer d'un secrétariat (pour l'administration et la tenue des registres) et d'un président pour diriger le groupe

Il est important d'obtenir régulièrement des commentaires du groupe, tant sur la SNE que sur la dynamique du groupe

8.2 Capacité à exiger et à utiliser l'évaluation

- **Programme d'évaluation** : Il est important de disposer d'un programme d'évaluation à différents niveaux de gouvernement, élaboré de manière participative. Le programme d'évaluation doit mettre en évidence les évaluations prioritaires pour le pays et l'importance des évaluations. Le programme d'évaluation influencera la confiance des partenaires dans les intentions du gouvernement de garantir des politiques, des programmes et des processus équitables et efficaces pour améliorer les moyens de subsistance de la communauté. Les OSC peuvent travailler avec le gouvernement pour identifier les priorités à évaluer.
- **Sensibiliser à la valeur des évaluations** : Il est important de mener des efforts délibérés pour sensibiliser le gouvernement à l'importance des évaluations afin de garantir que tous les programmes et politiques publics soient évalués. Un partenariat avec les OSC peut aider à mettre en évidence la valeur des évaluations au-delà des résultats de l'administration publique, en incluant les impacts transformationnels potentiels. Lorsque les efforts visant à institutionnaliser les évaluations en sont encore à leurs débuts, les OSC peuvent aider à démontrer, à partir de leurs programmes, comment l'utilisation des évaluations peut améliorer les programmes et la prestation des services, en fournissant des études de cas aux responsables gouvernementaux qui encouragent les évaluations au sein du gouvernement. Ces études de cas peuvent être utilisées lors de formations officielles destinées aux hauts fonctionnaires et aux parlementaires, ou présentées au cabinet/à la direction des ministères. Les gouvernements peuvent également s'associer aux OSC pour sensibiliser les communautés à l'importance de l'évaluation et utiliser la voix de ces dernières pour encourager les gouvernements à exiger des évaluations.

Au Ghana, par exemple, le CDD-Ghana a lancé des formations à l'intention d'organismes publics clés tels que le Parlement (en particulier les départements techniques et les commissions permanentes et spécialisées) et les organismes de lutte contre la corruption afin qu'ils puissent jouer efficacement leur rôle de contrôle. Ces formations ont porté sur la capacité à trouver, analyser et utiliser des données pour évaluer les politiques et les programmes des principaux ministères et organismes publics, renforçant ainsi la demande de preuves et la responsabilité en matière de résultats.

Plateformes d'engagement : Des plateformes fonctionnelles d'engagement sont nécessaires pour stimuler la demande et l'utilisation des évaluations. Les plateformes, telles que les groupes de travail sectoriels ou les forums nationaux de partenariat, jouent un rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans stratégiques et des plans d'évaluation, et encouragent la collaboration sur les tâches pertinentes. En Ouganda, le bureau du Premier ministre coordonne le groupe de travail national sur le suivi et l'évaluation, qui rassemble des parties prenantes issues des OSC, des partenaires de développement, des associations d'évaluation, des ministères, des départements et agences gouvernementaux, ainsi que du monde universitaire. Les ministères/départements chargés du S&E doivent veiller à établir des liens avec les plateformes sectorielles d'engagement et encourager la participation des OSC à ces forums. Les groupes de travail sectoriels assurent la coordination et la supervision adéquates des activités de S&E. Par exemple, le groupe de travail sectoriel national sur le S&E examine les rapports de suivi et d'évaluation et formule des recommandations.

Encadré 3 : Influencer le programme en matière de données factuelles

Le CDD-Ghana utilise ses recherches et ses programmes de leadership éclairé pour influencer les politiques gouvernementales et les débats nationaux sur un large éventail de questions relatives à l'économie, à la gouvernance et aux secteurs sociaux. Le Centre a utilisé ses publications phares, telles que Democracy Watch, Critical Perspectives, Policy Briefings, Research Papers et Conference Proceedings, qui sont généralement axées sur les politiques, pour tenter de combler le fossé entre la théorie et la pratique. Ces publications sont devenues des documents de référence importants pour le gouvernement et les décideurs politiques, en particulier les membres du Parlement, ainsi que pour les médias et les groupes de défense des droits civils dans le cadre du dialogue politique national et local.

- **Apprentissage mutuel** : les pouvoirs publics et les OSC peuvent collaborer pour stimuler l'intérêt pour l'évaluation en facilitant et en organisant des séminaires, des ateliers, des conférences et des tables rondes afin de discuter des questions cruciales liées à la gouvernance démocratique et de promouvoir le dialogue politique et l'évaluation entre les pouvoirs publics, la société civile et les groupes de réflexion et les communautés de recherche. Les pouvoirs publics peuvent également mettre en place des systèmes de partage d'informations avec les OSC. Au niveau des NSE, les ministères chargés du suivi et de l'évaluation peuvent définir des principes pour ce partage des connaissances dans des politiques, des guides et des outils. Ce niveau de partage est mieux encouragé au niveau des ministères/départements sectoriels. Ce niveau de partage est mieux encouragé au niveau des ministères/départements sectoriels. Par exemple, afin de soutenir le dialogue politique national et la réflexion sur la qualité de l'environnement politique démocratique, le CDD-Ghana a mis en place des conférences annuelles sur la démocratie, une série de discussions politiques informelles et des tables rondes sur des questions nationales d'actualité aux niveaux national et régional. La mise en place de ces espaces offre des plateformes de discussion et d'évaluation des questions de politique nationale et stimule la réflexion et l'engagement du public et des acteurs politiques sur les questions importantes du développement national.

8.3 Capacité technique pour fournir une évaluation

- **Développer des méthodes adaptées au contexte** : les OSC, telles que les OEV nationales, jouent un rôle essentiel dans les efforts visant à renforcer l'offre de processus et de méthodes d'évaluation adaptés au contexte. Par exemple, les OEV dirigent souvent les processus de définition et d'affinement des méthodes d'évaluation, des critères d'évaluation et de l'éthique dans leurs pays respectifs. Ces dernières années, les VOPE ont été à l'avant-garde de l'élaboration d'une théorie et de guides d'évaluation « Made in Africa ». Les gouvernements peuvent collaborer avec les OEV afin d'éclairer les discussions sur les méthodes adaptées au contexte politique. D'autres OSC, telles que les groupes de réflexion, innovent souvent en matière de méthodes, d'outils et de processus adaptés au contexte dans lequel elles opèrent. Cependant, ces innovations ne sont pas répercutées dans les processus d'évaluation des gouvernements. Lors de l'élaboration de ses propres normes d'évaluation, le gouvernement peut veiller à établir des liens plus étroits avec les OSC, à tirer des enseignements et à s'adapter au contexte gouvernemental.

Encadré 4 : Relations entre le gouvernement et les OEVP

Le ministère de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation en Afrique du Sud a signé un protocole d'accord avec l'OEVP nationale SAMEA par le biais d'un protocole d'accord

Le protocole d'accord est renouvelable tous les deux ans.

Le personnel du DPME participe au conseil d'administration de la SAMEA

La SAMEA a participé à l'élaboration des compétences et des normes des évaluateurs développées par le DPME pour le gouvernement

Le personnel du DPME participe à des conférences SAMEA et à des ateliers de renforcement des capacités, parfois financés par le DPME ou

- **Renforcement des capacités des évaluateurs** : les VOPE sont des acteurs importants de la société civile dans le renforcement des capacités d'évaluation. Elles organisent des ateliers de renforcement des capacités, des formations spécialisées, des conférences, etc. Ces plateformes peuvent être utiles au gouvernement pour renforcer ses propres capacités d'évaluation. Les partenariats avec les OSC par le biais de protocoles d'accord pourraient garantir que le renforcement des capacités répond aux besoins du gouvernement. La représentation du gouvernement au sein des conseils d'administration des VOPE est également une stratégie importante pour garantir que les besoins du gouvernement en matière de SNE soient pris en compte dans les efforts nationaux de renforcement des capacités.
- **Fourniture de capacités d'évaluation** : les OSC disposent souvent de systèmes de suivi et d'évaluation bien établis. Grâce à leurs liens avec les bailleurs de fonds, elles ont accès à des ressources pour le suivi et l'évaluation. Les OSC, en particulier les groupes de réflexion et les centres de recherche, ont mis en place des capacités de recherche. Elles peuvent fournir au gouvernement des évaluateurs locaux. Les gouvernements peuvent créer des incitations pour que les évaluateurs locaux participent aux processus d'évaluation nationaux. Cela pourrait inclure la conception de processus de passation de marchés, tels que des critères de qualification visant à promouvoir le recrutement d'évaluateurs locaux. Cela pourrait également inclure la signature de protocoles d'accord avec des centres de recherche/groupes de réflexion locaux afin de fournir des produits et services d'évaluation aux gouvernements.

Twende Mbele : Utiliser le suivi et l'évaluation pour améliorer les performances et la responsabilité des gouvernements africains.

9. Rôles et responsabilités des différents acteurs

Les rôles de chaque partenaire dans le cadre de la collaboration entre les OSC et le gouvernement dans le cadre de la SNE seront définis en fonction des activités potentielles, de la portée du système d'évaluation et de la convergence des objectifs et des intérêts des groupes. Il n'est pas rare que les objectifs de l'un ou l'autre groupe divergent avec le temps, il est donc important que ces rôles soient continuellement mis à jour afin de garantir l'engagement et la participation des groupes dans la collaboration. Tous les secteurs et tous les niveaux de gouvernement sont des sources potentielles de collaboration. En Ouganda, par exemple, cela inclut les ministères sectoriels, les départements, les agences et les gouvernements locaux.

9.1 Rôles potentiels des organisations de la société civile dans la collaboration.

- **Générer des informations** : les OSC jouent un rôle essentiel dans la production d'informations sur les performances des programmes, des politiques et des processus du secteur public, ainsi que sur les réactions des citoyens, afin de garantir des services équitables et efficaces, la responsabilité et la transparence. Cependant, il est important de trouver un équilibre entre les intérêts des donateurs, de la communauté et du gouvernement dans les indicateurs utilisés pour générer ces informations.
- **Renforcement des capacités** : les OSC doivent renforcer leurs capacités en matière de suivi et d'évaluation afin d'améliorer leur travail, celui de leurs pairs et celui du gouvernement. Bien qu'elles soient censées recruter du personnel compétent dans ce domaine, de nombreuses OSC ont des difficultés à remplir cette fonction et ont besoin du soutien d'OSC internationales ou de plateformes d'OSC pour renforcer leurs capacités.
- **Diffusion** : les OSC disposent de réseaux importants au sein des communautés, du pays, de la région et à l'échelle mondiale pour diffuser les rapports d'évaluation. Il est important que les OSC diffusent

Rôle	Exemples
Générer des informations :	<ul style="list-style-type: none"> • Coproduction de connaissances, • Fournir des analyses pertinentes pour les politiques aux gouvernements et autres OSC • Produire des publications accessibles
Renforcement des capacités :	<ul style="list-style-type: none"> • Les OSC peuvent mobiliser et renforcer les capacités des groupes et réseaux de citoyens afin de garantir la participation des communautés à la SNE. CDD-Ghana a mobilisé des associations d'agriculteurs, des associations de parents d'élèves, des associations de femmes commerçantes, des organisations communautaires et les médias afin de surveiller la mise en œuvre des politiques et programmes gouvernementaux. • Élaboration de tableaux de bord et de plans d'action sociale à partir des données de suivi du gouvernement afin de collaborer avec les acteurs politiques des gouvernements locaux
Diffusion :	<ul style="list-style-type: none"> • Copublication de notes d'orientation • co-rédaction d'articles de recherche, • co-organisation de conférences, etc. • Les OSC peuvent également organiser des événements au niveau communautaire, généralement axés sur les politiques, afin de combler le fossé entre la théorie et la pratique.

Figure 1 : rôles des OSC

les rapports d'évaluation à un large public afin de garantir qu'ils influencent l'amélioration de la prestation des services.

Plus précisément, les OSC devraient être en mesure d'assumer les tâches suivantes dans le cadre de la collaboration :

- Surveiller la performance des programmes, politiques et processus du secteur public.
- Participer aux processus de planification du secteur public au niveau des administrations locales et des différents secteurs.
- Fournir en temps utile des données de qualité sur la mise en œuvre financière et physique des projets dont elles sont l'organisme d'exécution au ministère, à l'organisme ou à l'administration locale compétent.
- Fournir un point de vue extérieur sur les performances et les résultats du gouvernement

- Fournir un retour d'information aux parties prenantes nationales et internationales sur les performances et les résultats du gouvernement.
- Aider le gouvernement par le biais d'une assistance financière, technique et autre afin de renforcer ses performances.

9.2. Rôle du gouvernement

- **Promouvoir l'appropriation et l'administration** : le rôle du gouvernement dans la SNE est celui d'un propriétaire et d'un administrateur. Le gouvernement crée des structures et des procédures administratives qui facilitent l'engagement. En Ouganda, par exemple, le gouvernement a mis en place différents mécanismes de participation à l'évaluation, notamment la direction du suivi et de l'évaluation au sein du bureau du Premier ministre, des commissions parlementaires et un sous-comité d'évaluation qui donne des conseils sur l'évaluation.
- **Influencer les incitations à l'évaluation** : le gouvernement met en place des incitations à la pratique de l'évaluation au sein de l'administration. Ces incitations peuvent encourager ou décourager la participation des OSC à la SNE.
- **Définir un cadre pour les engagements** : le gouvernement met en place des politiques nationales de suivi et d'évaluation, ou des cadres réglementaires, par exemple un cadre de partenariat public-privé qui définit la collaboration entre les OSC et le gouvernement dans le cadre de la SNE.
- **Capacité institutionnelle** : le gouvernement doit renforcer la capacité institutionnelle des organismes et du personnel du secteur public à travailler efficacement avec les OSC. Ce renforcement des capacités peut contribuer à éviter que les organismes du secteur public ne s'engagent avec les OSC comme une condition préalable sans interagir véritablement pour apporter une valeur ajoutée aux différents programmes, politiques ou procédures d'évaluation. Il est important de former le personnel des organismes publics, par exemple en matière de gestion stratégique, de mise en œuvre des politiques, de relations avec les communautés et de sensibilisation, de consultation des parties prenantes, d'assurance de la qualité des services et de suivi.

Encadré 5 : Exemple de l'Afrique du Sud

Au début du système national d'évaluation sud-africain, les OSC participaient à la fois au GTTE et aux évaluations individuelles.

Les groupes de réflexion établis soumissionnent souvent pour réaliser des évaluations.

Le gouvernement a veillé à ce que les OSC soient représentées dans les comités de pilotage chargés des différentes évaluations.

Les OSC participaient en tant que pairs évaluateurs aux évaluations individuelles.

Les OSC étaient également invitées à participer à des ateliers de validation et à des ateliers avec les parties prenantes afin de contribuer aux rapports d'évaluation.

Les OSC participaient à des ateliers pour planifier la mise en œuvre des recommandations.

L'existence d'une politique et de guides, ainsi que le leadership du SNE qui a encouragé la participation des OSC, ont favorisé la collaboration entre le gouvernement et les OSC..

9.3. Rôle des partenaires de développement (y compris Twende Mbele)

- **Diffuser le guide** - Le guide peut être diffusé par le biais d'ateliers, de dialogues, de webinaires et de conférences afin de s'assurer que les pays partenaires et les autres utilisateurs potentiels se familiarisent avec son contenu.
- **Renforcer les capacités pour l'application des guides** ; Les partenaires au développement ont un rôle important à jouer pour renforcer la capacité des pouvoirs publics à comprendre et à valoriser la collaboration, à créer un environnement propice et à acquérir les compétences fondamentales nécessaires. Cela comprend la capacité à mettre en place, au sein du système gouvernemental, des mesures incitatives appropriées pour encourager les fonctionnaires à collaborer avec les OSC, à faciliter les processus de manière inclusive, à suivre et à mesurer l'impact de la collaboration et à faire reconnaître celle-ci au sein du gouvernement.

Les partenaires peuvent notamment organiser des ateliers de renforcement des capacités. Ils peuvent également aider les parties à définir des théories du changement ou des cadres logiques pour la collaboration en vue de l'adoption des guides, et soutenir les collaborations dans la mise en œuvre de ces guides. Cela pourrait permettre de parvenir à une compréhension commune entre le gouvernement et les OSC sur les objectifs de la collaboration.

- **Travailler avec les partenaires pour obtenir des ressources** : la gestion collaborative du SNE et la mise en œuvre des évaluations ont un coût. La mise en place de plateformes d'engagement, l'établissement de relations, la création de plateformes pour le partage d'informations et l'apprentissage mutuel nécessitent toutes des ressources financières et non financières. Les bailleurs de fonds peuvent tenir compte de ces aspects lorsqu'ils financent des efforts visant à institutionnaliser les évaluations ou des évaluations individuelles.

Liste de références

- Brinkerhoff, D. W. (1999). Exploring state–civil society collaboration: policy partnerships in developing countries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1_suppl), 59-86.
- Chaplowe, S. G., & Engo-Tjega, R. B. (2007). Les organisations de la société civile et l'évaluation : leçons tirées de l'Afrique. *Évaluation*, 13(2), 257-274.
- CLEAR-AA et TanEA. (2020). *Élaboration de la stratégie de visibilité de l'Association tanzanienne d'évaluation : rapport de l'étude exploratoire*. Extrait de Johannesburg, Afrique du Sud :
- Fraser, D. I., & Morkel, C. (2020). État des lieux du suivi et de l'évaluation en Afrique anglophone : réflexions du Centre pour l'apprentissage sur l'évaluation et les résultats en Afrique anglophone. 2020, 8(1). doi:10.4102/aej.v8i1.505
- Furubo JE, Rist RC, et Sandahl R (2002) Atlas international de l'évaluation. Transaction Publishers. Goldman, I., Byamugisha, A., Gounou, A., Smith, L. R., Ntakumba, S., Lubanga, T., . . . Rot-Munstermann, K. (2018). L'émergence des systèmes d'évaluation gouvernementale en Afrique : le cas du Bénin, de l'Ouganda et de l'Afrique du Sud. *African Evaluation Journal*, 6(1), 1-11.
- Lázaro B (2015) Étude comparative sur l'institutionnalisation de l'évaluation en Europe et en Amérique latine. Programme pour la cohésion sociale en Amérique latine.
- Katerina, S. (2015). *Politique nationale d'évaluation en Ouganda*. Extrait de
- Pabari, M., Amisi, M. M., David-Gnahoui, E., Bedu-Addo, D., & Goldman, I. (2020). Politiques et pratiques fondées sur des données probantes : le rôle et le potentiel de la société civile. 2020, 8(1). doi:10.4102/aej.v8i1.470
- Programme des Nations Unies pour le développement. (2009). *MANUEL SUR LA PLANIFICATION, LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT*. Extrait de <http://web.undp.org/evaluation/guideline/index.shtml>

Renforcer La Collaboration Avec Les OSC Dans La Mise En Œuvre De La SNE



TWENDE MBELE

www.twendembele.org

TWENDE MBELE est un partenariat multinational d'apprentissage entre pairs axé sur les priorités des gouvernements nationaux en matière de mise en place de systèmes d'évaluation nationaux dans le but d'améliorer la performance et la responsabilité des gouvernements envers les citoyens.

Téléphone : +27 (0) 11 717 3453 | Mail : info@twendembele.org

Université du Witwatersrand
2 St David's Place, Parktown, Johannesburg Téléphone : +27
11 717 3157 ; Fax : +27 86 765 5860

 [@TwendeMnE](https://twitter.com/TwendeMnE)

 <http://www.twendembele.org>